

الموضوع الثاني مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي

من المتوقع بعد الانتهاء من دراسة هذا الموضوع أن تكون قادرا على أن:

- تحدد المفهوم اللغوي للتخطيط.
- تشرح المقصود بالتخطيط.
- تُعرف مفهوم الاستراتيجية.
- تميز بين الاستراتيجية وبعض المفاهيم المرتبطة بها كالسياسة والتكتيك والخطة.
- تحدد مستويات الاستراتيجية
- توضح المقصود بالتخطيط الاستراتيجي.
- تشرح المقصود بالتخطيط الاستراتيجي في مجال التربية.
- تستنتج اهداف التخطيط الاستراتيجي.
- تبين المبادئ الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي.
- تقارن بين أنواع التخطيط.
- تشرح أساليب التخطيط.
- تناقش نماذج التخطيط.
- توضح مشكلات التخطيط الاستراتيجي.

أهداف الموضوع الثاني

مقدمة:



تناولنا بالموضوع السابق دور المدخل المنظومي في تطوير التعليم، وتعرفنا على مفهوم المنظومة وأهم مكوناتها، وخصائصها المميزة. وتناولنا معاً منظومة التعليم وناقشنا مكوناتها المختلفة. وسنستكمل خلال هذا الفصل تعرفنا على التخطيط الاستراتيجي، ونشأته، والمفاهيم المرتبطة به، وأهميته بالنسبة

للعلمية التعليمية. ولعل أولى التساؤلات التي تتردد في ذهنك الآن هي:

ما تاريخ نشأة التخطيط الاستراتيجي؟ ومتى بدأ توظيفه في العملية التعليمية؟

ولنبداً أولاً بالتعرف على تاريخ نشأة التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: نشأة وتطور التخطيط

نشأ مفهوم التخطيط ، في صيغته الحديثة ، كنتاج لفكر فلاسفة الاجتماع في محاولتهم لإيجاد حلول للمشاكل التي



ظهرت نتيجة لعملية صناعة القرارات الجماعية التي وضع أسسها الفلاسفة الليبراليون أمثال آدم سميث " Adam Smith " ، وجون ستيوارت ميلز " John Stewart Mills " . أما ماركس "Marx" فقد وصف التداعيات الاجتماعية التي أفرزها نمو اقتصاديات السوق غير المؤسسة ، واقترح ضرورة التدخل الاجتماعي النظامي. وإلى

جانب الماركسيين قدم مانهايم " Mannheim " إحدى أهم المحاولات الطموحة لصياغة مفاهيم التخطيط ،

ووصف بدقة الافتراضات التي تستلزم التخطيط .^١ وقد أخذ الغرب الليبرالي بالتخطيط عندما تعرض لأزمة العالمي في الثلاثينيات وهذا لإنقاذ شركائه من الانهيار الاقتصادي.

ولكن إذا كان نشأت التخطيط كانت في المجال الاقتصادي، فما علاقته بالمجال التربوي؟

لقد نالت التربية السبق في مجال التخطيط ذلك لأنها عمل يتم دائما للمستقبل، حيث ترجع جذوره إلى عهد



الإسبارطين قبل ٢٥٠٠ سنة إذ كانوا يخططون للتربية من أجل تحقيق الأهداف العسكرية والاقتصادية والاجتماعية، وفي عصر الثورة الصناعية وضع روسو خطة لتوفير التعليم لمواطني بولندا جميعهم، إلا أن أول خطة تربوية في التاريخ الحديث كانت تلك الخطة الخمسية التي وضعها الاتحاد السوفيتي سابقا عام ٩٢٣ والتي كانت السبب في تحول الاتحاد من أمة كان ثلثا أهلها أميين إلى شعب من أكثر شعوب العالم تقدما في حقل التعليم.

وأهم ما ميز التخطيط قبل الحرب العالمية الثانية أن الخطط كانت محدودة، وقصيرة المدى تفتقر للتكامل بين القطاعات المختلفة، وكان الدافع إليه هو حاجة المجتمع للتنمية مما جعله عرضه لتدخلات الساسة والرؤساء^٢.

ثانياً: مفهوم التخطيط

المعنى الاصطلاحي لمفهوم التخطيط	المعنى اللغوي لمفهوم التخطيط
تعددت تعريفات التخطيط بتعدد وتنوع المداخل والتخصصات، إلا أن هذه التعريفات تتفق فيما بينها من حيث مقومات المفهوم، وركائزه الرئيسة.	لغويا التخطيط اسم مشتق من الفعل "خطَّ"، وقد ورد في لسان العرب: "خطَّ القلم أي كتب. وخطَّ الشيء يخطُّه خطأً: كتبه بقلم أو غيره... والتخطيطُ:

¹ Frank A. Schmidlein & Tony H. Milton (1990)، **A Review of Literature on Higher Education Institutional Planning** ، Washington DC : Office of Educational Research and Improvement (ED)، p. 10.

² عصام الدين بربر آدم (٢٠٠٦)، التخطيط التربوي والتنمية البشرية، العين، دار الكتاب الجامعي، ط ١، ص ص ٢٤-٢٥ .

المعنى الاصطلاحي لمفهوم التخطيط	المعنى اللغوي لمفهوم التخطيط
<p>ويُمكن تعريف التخطيط على أنه عمل ذهني يركز على المنطق، والعلم، والدراسة للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، ومن ثم وضع الأهداف المراد تحقيقها بما يتسق مع التحولات المستقبلية، ورسم السياسات الهادفة إلى إرشاد الأفراد لممارسة أنشطتهم، وكذلك إعداد الموازنات التخطيطية عن الاحتياجات، ووضع خطط العمل التفصيلية، والجدول الزمني لتنفيذها.^٥</p> <p>كما يُمكن النظر إلى عملية التخطيط على أنها عملية منهجية مُنظمة مستمرة تستهدف الانتقال بالمنظومة من وضع راهن إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه، عن طريق تحديد ملامح هذا الوضع المستقبلي من خلال وضع خطط تركز على معلومات ومعرفة ورؤية تستهدف تقليص تداعيات التحديات، أو تجنبها، والتخلص من مواطن الضعف، وتكريس عوامل القوى، واستثمار الفرص.^٦</p>	<p>التسطير، الخطُّ: الطريقةُ المستطيلةُ في الشيء، والجمع خطوطٌ، الخطَّةُ: كالخطِّ كأنها (اسم للطريقة. والخطَّةُ أيضاً من الخطِّ: كالنقطة من النقط اسم ذلك.^٢</p> <p>فالدلالة اللغوية للتخطيط هي إثبات للفكرة بالرسم، أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على المقصود منها، ذلك أن الفكرة إن كانت واضحة رسماً أو كتابة كان هذا دليلاً على وضوحها في الذهن، وهذا يعني إمكانية التطبيق، ويسر التنفيذ، والعكس كذلك إذ أن الفكرة غير الواضحة في رسمها دلت على ضبابيتها في الذهن مما يعسر عملية التطبيق).^٤</p>

**ولكن ماذا عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأبعاده المختلفة؟
لعله من المناسب لنا التعرف أولاً على المقصود بالاستراتيجية قبل التطرق للتخطيط الاستراتيجي.**

ثالثاً: مفهوم الاستراتيجية

ترجع كلمة استراتيجية Strategy إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، ويعرف قاموس ويبستر Websters New World Dictionary الاستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.

^٢ لسان العرب، قرص مدمج بعنوان: مكتبة المعاجم واللغة العربية، إصدار شركة العريس للكمبيوتر.

^٤ عصام الدين بربر آدم، مرجع سابق، ص ١٩ .

^٥ ماجد راغب الحلو (١٩٨٧)، علم الإدارة العامة، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية، ص ٢٦٢ .

^٦ هناء عودة خضري (٢٠١١)، تخطيط التغيير المؤسسي في التعليم الجامعي المصري في ضوء دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٢١-٢٢ .

وقد عرف كوين وأخرون" Quinn et al. " الاستراتيجية بأنها النموذج ، أو



الخطة التي تنطوي على التكامل بين أهداف المؤسسة الرئيسية ، وسياساتها ، وتتابع الأداءات في كل متماسك متصل ، وتساعد الاستراتيجية المصاغة جيدا على تنظيم واستشراف التغييرات السياقية " .^٧ كما قدم ستونر وفريمان " Stoner and Freeman" تعريفا أكثر تفصيلا للاستراتيجية مؤداه " يمكن تعريف

الاستراتيجية من خلال منظورين مختلفين : ٨

من منظور : ماذا تنوي المؤسسة فعله ؟ ومن منظور : ما الذي تفعلة المؤسسة على المستوى الواقعي ؟ ومن المنظور الأول ، تُعد الاستراتيجية برنامجا واسعا لتحديد أهداف المؤسسات وتحقيقها ، وتنفيذ رسالتها ، ومن المنظور الثاني ، تُعد الاستراتيجية نموذجا لاستجابة المؤسسة لبيئتها ، والتي تُجسد سلوك قادة المؤسسة كاستجابة للتواكب مع التغييرات البيئية. ٩ "

تري ما الفرق بين الاستراتيجية من ناحية، والسياسة، والتكتيك، والخطة من ناحية أخرى؟
تعال لتتعرف معا على ذلك

^٧ J. B. Quinn ، et al (1988) . **The Strategy Process : Concepts, Contexts and Cases** . New Jersey : Englewood Cliffs ، p. 3

^{١٣} R. E. (1989) . **Management** . (4th Ed) . New. Jersey : Prentice ، J. A. F. & Freeman ، Stoner ، Hall. p. 193

^{١٤} Mintzberg ، H. et al . (1998) ، **Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management** ، New York، The Free Press.p. 9.

الفرق بين الاستراتيجية والسياسة



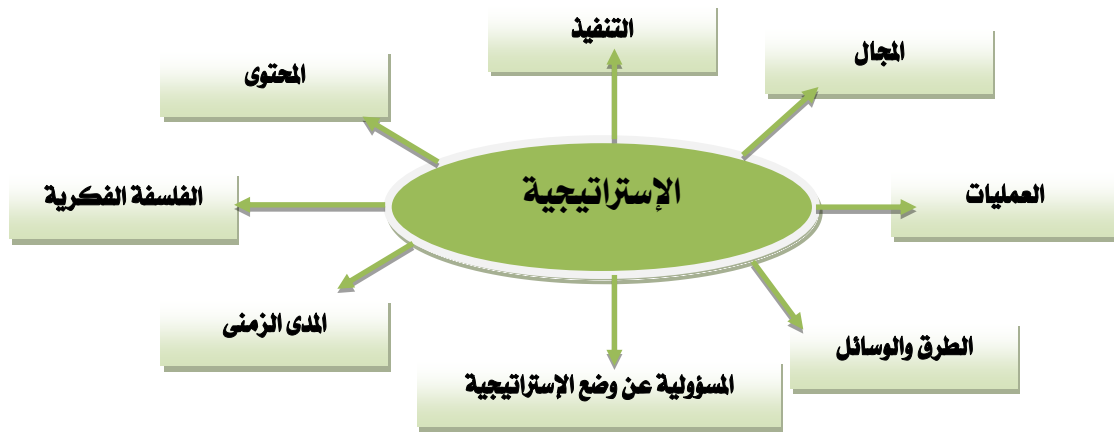
الفرق بين الاستراتيجية والتكتيك



الفرق بين الاستراتيجية والخطة



هذا وللإستراتيجية أبعادا متعددة، التعرف عليها يمكن أن يعطي لنا تصورا أكثر شمولية عن مفهومها ومكوناتها. لقد وضع " Feurer & Chaharbaghi ثمانية أبعاد للإستراتيجية يوضحها الشكل الآتي:¹⁰



- **المجال Scope** : أي تحديد الأنشطة والموارد والبيئات التي تعمل فيها المدرسة.
- **العمليات Process** : تحديد الهيكل التنظيمي ومراكز القرار والمسؤوليات .
- **الطرق والوسائل Methods** : الأساليب والوسائل التي ينبغي استعمالها للتحليل والتخطيط والمتابعة والتقييم.
- **الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية Ownership** : هل هي الإدارة العليا أم جميع العاملين أو جهات متخصصة.
- **المدى الزمني Time-frame** : توضيح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.
- **الفلسفة الفكرية Philosophy** : المبادئ التي تنطلق منها والغاية التي تعمل لأجلها والضوابط الفكرية والقيمة التي ينبغي الالتزام بها.
- **المحتوى Content** : من حيث تركيزه على حقل معين من النشاط أو تنويعه على كامل الوحدات أو المنتجات.
- **التنفيذ Implementation** : الأطراف المسؤولة عن التنفيذ والخيارات الواردة في ذلك.

**وللإستراتيجية مستويات مختلفة،
تري ما هي؟**

¹⁰ هناء عودة حضري، مرجع سابق ، ص ٥٢٦.

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للاستراتيجية على النحو التالي:¹¹

أ- على مستوى المؤسسة ككل

يمثل التوجه العام للمؤسسة، ويتم صياغته من خلال مقابلة الفرص والتهديدات البيئية والموارد المتاحة داخليا وخارجيا، وتقع مسؤولية هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة.

ب: على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

تشير وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى عدد من الأقسام التي تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات المتشابهة. وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات عملاء مستقلون، ومن ثم استراتيجياتها المستقلة، ويشترك في وضع هذه الاستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات، ورؤساء النشاطات الاستراتيجية فيها، ويشترط اتساق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

ج على المستوى الوظيفي:

يتجلى هذا المستوى من الاستراتيجية في داخل وحدة الأعمال الاستراتيجية، والتي تتحدد في وظيفة واحدة مثل: وظيفة التمويل، وظيفة إدارة الموارد البشرية، البحوث والتطوير،... وغيرها. وهذه الاستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال.

والآن بعد أن تعرفنا معا على المقصود بالاستراتيجية، ومستوياتها المختلفة، تعال معي لنتعرف على المقصود بالتخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

طرح عدد من الباحثين التخطيط الاستراتيجي *Strategic Planning* على أنه: "صيغة عملية لمواءمة الفرص البيئية مع الموارد المتاحة للمؤسسة بهدف الوصول إلى وضع أفضل"، وكعملية نظامية

¹¹ إسماعيل محمد السيد (٢٠٠٠)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ص ٨١-٨٢ .
¹² Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi (1995), Strategy development : Past ,present, and future , Management Decision .Vol. (33) , No.(6),p.١١.

تستهدف مساعدة المؤسسة على تحقيق عملية الاتساق المثلى والمحافظة عليها مع أهم العوامل الكائنة في البيئة التي تعمل في إطارها" ¹³.

هذا وقد تناول العديد من الكتاب التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات، نورد منها أن "التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المؤسسة في المحيط الخارجي، وذلك بالتركيز على:-

❖ الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع في المستقبل.

❖ تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمؤسسة .

❖ تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمؤسسة.

فالتخطيط الاستراتيجي هنا إذن (أسلوب ينتج عنه وضع إستراتيجيات للمؤسسة ككل في مختلف المجالات).

ولكن ترى هل هناك فرق بين مفهوم التخطيط بصفة عامة ومفهوم التخطيط الاستراتيجي خاصة؟

هناك فرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي يمكن إيجازه فيما يلي:

✚ التخطيط يعمل على التنبؤ بالمستقبل بينما التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تشكيل المستقبل.

✚ التخطيط غالباً ما يجارى الواقع أما التخطيط الاستراتيجي فعكس ذلك.

✚ التخطيط غالباً ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها، أما التخطيط

الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى طموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.

✚ يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما التخطيط الاستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية.

خامساً: التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية:

يرتكز التخطيط الاستراتيجي في التربية على استشرف أفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ، والاستعداد

لمواجهتها برصد وتحديد الإمكانيات المتاحة والمتوقعة ، أو يصمم الاستراتيجيات البديلة ، واتخاذ القرارات بشأن

تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ .

¹³ Daniel James Rowley et al. (1997)، **Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper** ، San Fran Cisco : Jossey Bass، Inc. ، p. 15.



ويعتمد التخطيط الاستراتيجي في التربية على منهج دينامي ، وأسلوب علمي يجرى وفقا لمنطق وتفكير منظم تحكمة القوانين العلمية ، ويتجه ببصره إلى المستقبل في احتمالاته وصورة المتعددة ، حيث يحدد فترة زمنية مقبلة يتم فيها تحقيق أهدافه ، كما أنه يتجه إلى رصد الامكانات التعليمية ، والمادية ، والبشرية المتاحة والممكن استخدامها في تنفيذ الخطط التي يرسمها ، ويجمع ويحلل ويفسر - كل البيانات

والمعلومات ، حتى يمكنه وضع مجموعة من البدائل أو الخيارات الواضحة والممكنة في صغية خطط استراتيجية وإجرائية وتنفيذية واحتياطية توضع أمام متخذي القرارات ، مع بيان مزاياها وعيوبها لاتخاذ القرار المناسب .

هذا ويمر التخطيط الاستراتيجي في التربية بثلاث مراحل متتابعة ، يُمكن إيجازها فيما يلي :-

(أ) مرحلة إعدادية أو (تجهيزية) لإعداد وصياغة الخطط، وتتضمن :-^{١٤}

- ١- تحديد الغايات الاستراتيجية للتعليم .
- ٢- التحليل المُتعمق للبيئات التعليمية والمجتمعية ؛ أي تحديد وتحليل وتقويم العوامل ، والاتجاهات والسياسات القائمة ، والظواهر الكامنة في البيئات الخارجية والداخلية للتعليم والمؤثرة على برامجها ، وعلى صياغة الأهداف والاستراتيجيات المطروحة ومتضمناتها، وذلك لتزويد المُخططين التربويين بالمعلومات ذات الدلالة للظروف الممكنة في الماضي والحاضر والمستقبل، وكذلك القضايا الاستراتيجية ذات العلاقة بإنجاز مهمة التعليم.
- ٣- تحديد الأهداف التفصيلية للتعليم وفق الافتراضات التخطيطية عن المستقبل .
- ٤- مراجعة أطر خطط التعليم واستراتيجياته، وتصبح الاستراتيجية في هذه المرحلة مسار يوضح كيفية الاستفادة من الموارد ، وكيفية تعبئتها ، ومجموعة الأساليب (الاستراتيجية التنفيذية) التي تتوسل بها إلى تصحيح الأخطاء وتلافي الإشكاليات - بما يؤدي إلى تحسين أداء التعليم ككل.

^{١٤} (2006) Marilyn M. Helms (Ed.) , **Encyclopedia of Management** , 5th ed.) , Farmington Hills

Thomson Gale Publications .: PP. 833. . 815-821

٥- إقرار الخطة الاستراتيجية .

٦- إعداد الخطط التنفيذية والاحتياطية .

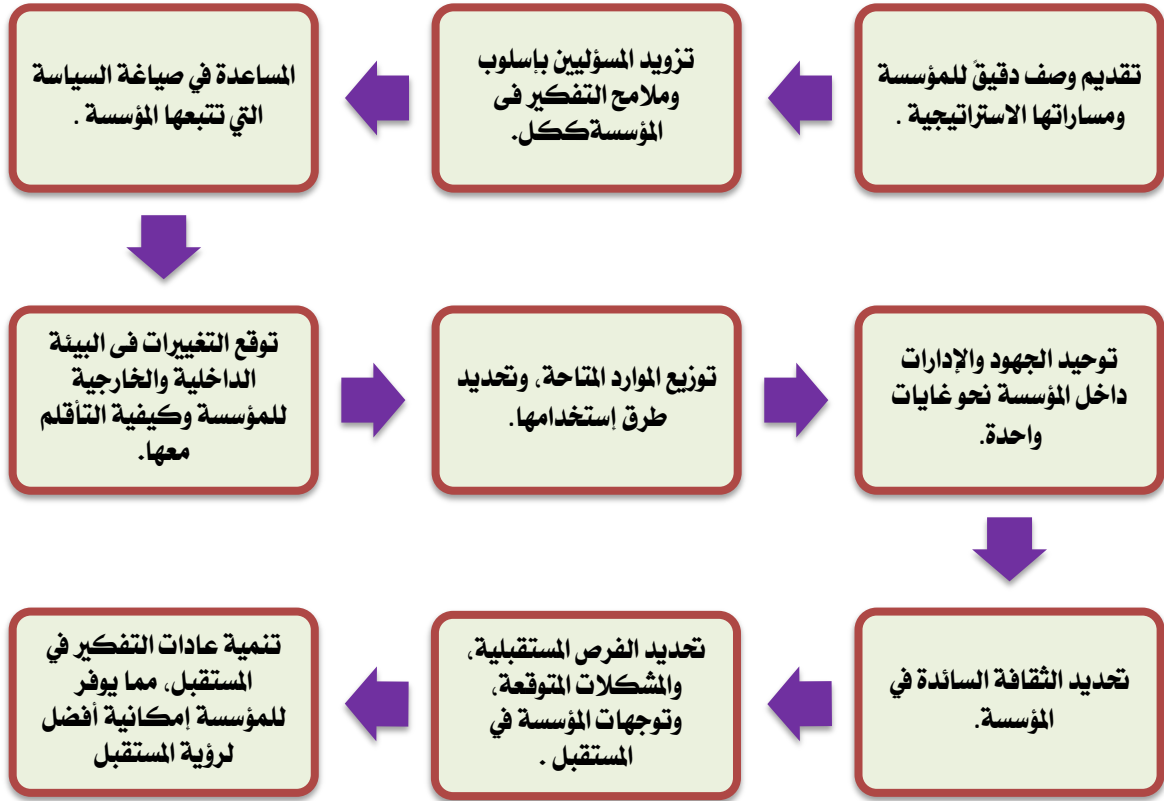
٧- تمويل الخطط الموضوعة وإعداد موازنتها.

(ب) مرحلة العمليات التنفيذية للخطة .

(ج) مرحلة المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطط المتفق عليها .

سادساً: أهداف التخطيط الاستراتيجي وأهميته:

يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق عدد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:



هذا وتتركز أهمية التخطيط في النقاط التالية :-

(١)- تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة :-

✓ يساعد على بلورة الأهداف بدقة وعناية والتي هي أول خطواته .

^{١٥} راجع في ذلك :-

- مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٣) ، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية ،ص ١١١- ١١٢ .
- ناديا العارف (٢٠٠٠)، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية ، الدار الجامعية،ص ٢ .

- ✓ يحقق الارتباط والتوافق المنطقي بين القرارات التي ترتبط جميعها بأهداف المؤسسة .
- ✓ يُحدد نطاق ومسارات اتخاذ القرارات .
- ✓ يُحدد اتجاهات التعامل مع البيئة الخارجية .
- ✓ يُسهم في تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات بما يحقق الأهداف .
- ✓ يساعد على اختيار الأساليب والإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف .
- ✓ يؤدي إلى ترتيب الأولويات والتنسيق بين الأطراف .
- ✓ يمكن من تنفيذ المهام اليومية والأسبوعية والشهرية والفصلية والسنوية بانتظام ودقة ووضوح .

(٢)- اختصار الوقت والجهد في عملية التنفيذ :-

- ✓ يقلل من احتمالات الخطأ في تطبيق الإجراءات والأنشطة وفي تحقيق الأهداف .
- ✓ يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتنوعة المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية .
- ✓ يزيد من فعالية أداء الإداريين لأن الأهداف تكون واضحة ومحددة أمامهم مما يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء الأهداف المطلوبة .
- ✓ يمكن من استغلال الوقت استغلالاً جيداً، لأن الأعمال والمهام المخططة مرتبطة بأوقات محددة لتنفيذها .
- ✓ يُتيح الاستفادة من التجارب السابقة في التخطيط وتلافي السلبيات والعيوب .

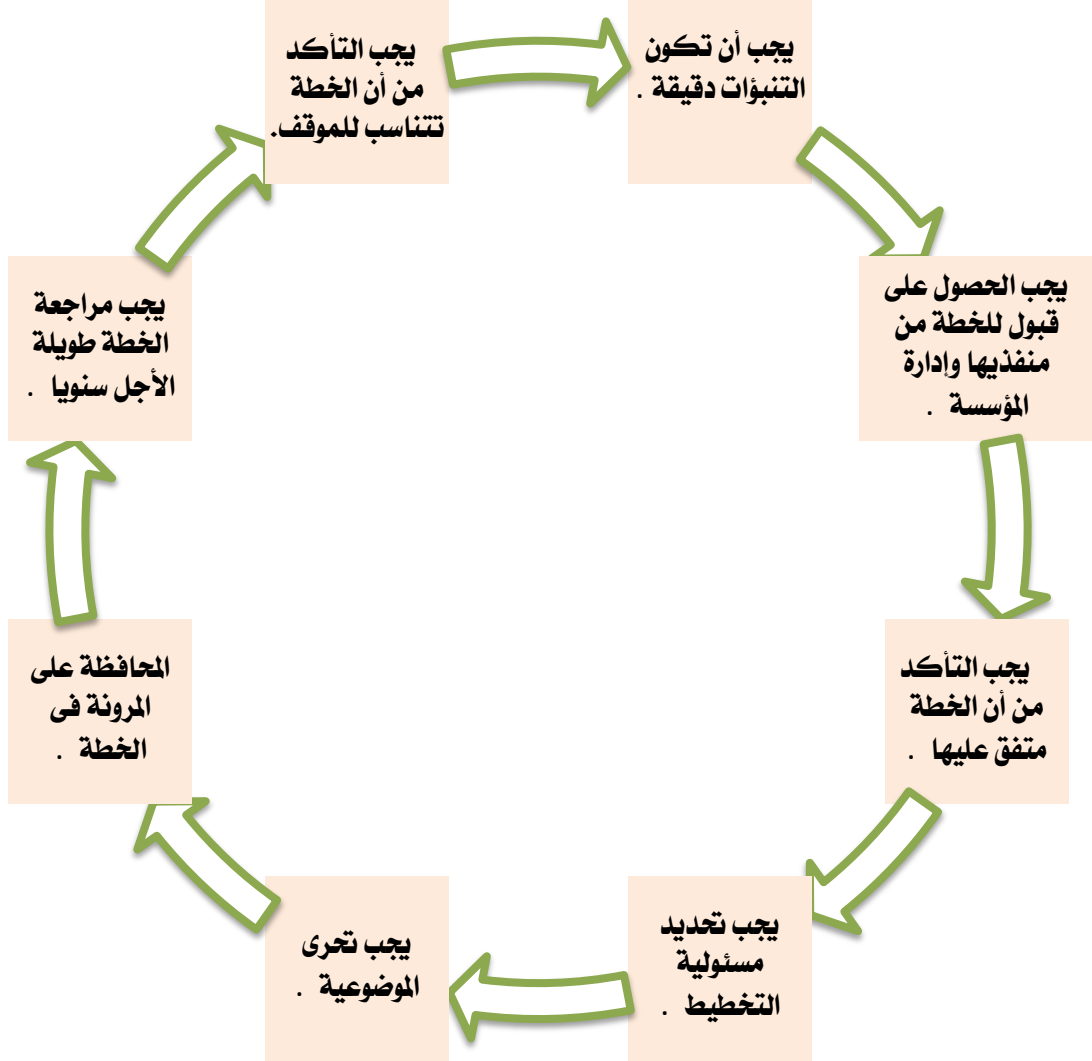
(٣)- اختصار الزمن في عملية التطوير

- ✓ يزيد من قدرة الفرد والمؤسسة على التكيف لاحتمالات المستقبل والتنبؤ بأحداثه، وتحديد أفضل أساليب العمل في ضوء ما يتوقع حدوثه .
- ✓ يسهم في إحداث التطويرات عن طريق إتاحة فرص الاختبار والتجريب .
- ✓ يحقق رقابة فعالة، لأن الأهداف التي تحدد في مرحلة التخطيط تعتمد كمعايير لتقييم الأداء .
- ✓ يساعد على تحديد مشكلات المستقبل وتحليلها واتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها .
- ✓ يؤدي إلى التطوير والتحسين والابتكار والإبداع لدى جميع العاملين بالمؤسسة .

ترى ما أهم المبادئ الأساسية التي يستند إليها التخطيط الاستراتيجي؟

سابعاً: المبادئ الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي:

تأمل معي الشكل التالي لتتعرف على مبادئ التخطيط الاستراتيجي: ^{١٦}



والآن تعال معي لتتعرف على بعض المفاهيم ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي.

^{١٦} كامل على متولى عمران (٢٠٠٧) التخطيط والرقابة ، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالى، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ،كلية الهندسة - جامعة القاهرة ، ص ١٥ .

ثامناً: مفاهيم ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي:

(١)-التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى:

يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط بعيد المدى؛ حيث يهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد وتحقيق غايات المؤسسة بالدرجة الأولى ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة، في حين يهتم التخطيط بعيد المدى بتحقيق الأهداف المحدودة في الدرجة الأولى. كما يهتم التخطيط الاستراتيجي بتوافق الغايات والأهداف مع المتغيرات البيئية، ويفترض أن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى. كما أن التخطيط بعيد المدى لا يدعو المديرين إلى التفكير استراتيجياً، أي فيما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، وإعطائه أولوية في سلم اهتماماتهم، بينما التخطيط الاستراتيجي يركز على ضرورة مساهمة المديرين أنفسهم هذا المجال.

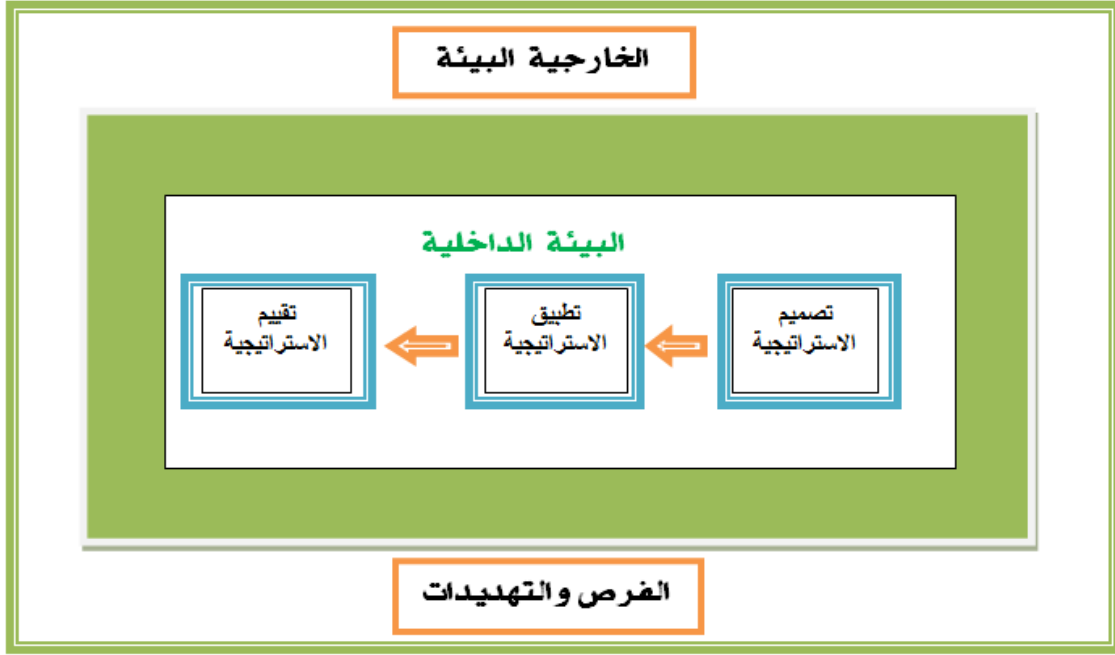
(٢)-التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:

تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها " فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها".^{١٧} ويتحدد الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بصورة أعمق في ضوء معرفة مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية، والتي تتكون من مرحلتين متميزتين ومتراپتين في ذات الوقت وهما:

مرحلة إعداد الاستراتيجية	مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي خلال هذه المرحلة الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، ويستلزم ذلك المرور بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة والتي تشمل: تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسة، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي بغرض الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف، وتنمية البدائل الاستراتيجية ثم تقييم هذه البدائل واختيار الأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة.	تتطلب هذه المرحلة تنظيمياً يعمل على تطبيق الاستراتيجية وموارد بشرية وقيادات إدارية قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تتكيف مع كل الظروف مما يجسد الإدارة الاستراتيجية.

ويوضح الشكل التالي عملية الإدارة الاستراتيجية:

¹⁷نادية العارف (٢٠٠١) ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية، الدار الجامعية ، ص ٦ .



يتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية (مرحلة تصميم الاستراتيجية)^{١٨}، وأن الإدارة الاستراتيجية ثمرة تطور التخطيط الاستراتيجي ، وتوسيع لنطاقه وإثراء لأبعاده، لذا فالتخطيط الاستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية لكنه ليس الإدارة الاستراتيجية بعينها .

(٣)- التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي:

يُعرف التفكير الاستراتيجي بأنه " ذلك الأسلوب الذي يُمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة بداية من الانتقال من



العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الطوارئ والأزمات حتى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة، بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي.^{١٩} لذا يعتبر التفكير الاستراتيجي خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي.

¹⁸ عابدة خطاب (٢٠٠١)، الإدارة الإستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، دار الفكر العربي، ط ٤، ص ١٥ .

هذا يتسم التفكير الاستراتيجي بعدد من الخصائص يوضحها الشكل التالي:

تفكير تباعدي يعتمد على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة.

تفكير كلي منظم.

تفكير تركيبى وبنائى يعتمد على الإدراك والاستبصار لرسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

تفكير تفاؤلى وإنسانى يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته الفعلية على اختراق عالم المجهول.

تفكير تنافسى يؤمن بأهمية المخاطرة في مواصلة التفكير فيما هو جديد.

تفكير تطويرى لأنه تفكير استباقي ومتعدد الرؤى والزوايا.

ويمكن أن نخلص مما سبق إلى أن التفكير الاستراتيجى خطوة أولى ومهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجى، وأن التخطيط الاستراتيجى هو حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجى والإدارة الاستراتيجى.

(٤) التخطيط الاستراتيجى والتوجيه الاستراتيجى:

ثمة معيارين للتفريق بين التخطيط الاستراتيجى والتوجه الاستراتيجى، وهذان المعياران هما:-

١. معدلات التغير في البيئة.

٢. نسبة الوضوح والفهم.

فإذا كان هذان العاملان مرتفعين كان المسلك توجهاً استراتيجياً، بينما التخطيط الاستراتيجى يكون عند انخفاض معدلات التغير في البيئة، ويرافقه ارتفاع مستوى الوضوح والفهم.

^{١٦} معصومة المبارك (٢٠٠٦)، القيادة والتفكير الاستراتيجى، الطريق إلى المستقبل، ورقة مقدمة إلى الملتقى الإدارى الرابع، الجمعية السعودية للإدارة، ٢١ - ٢٢ مارس، ص ٢ .

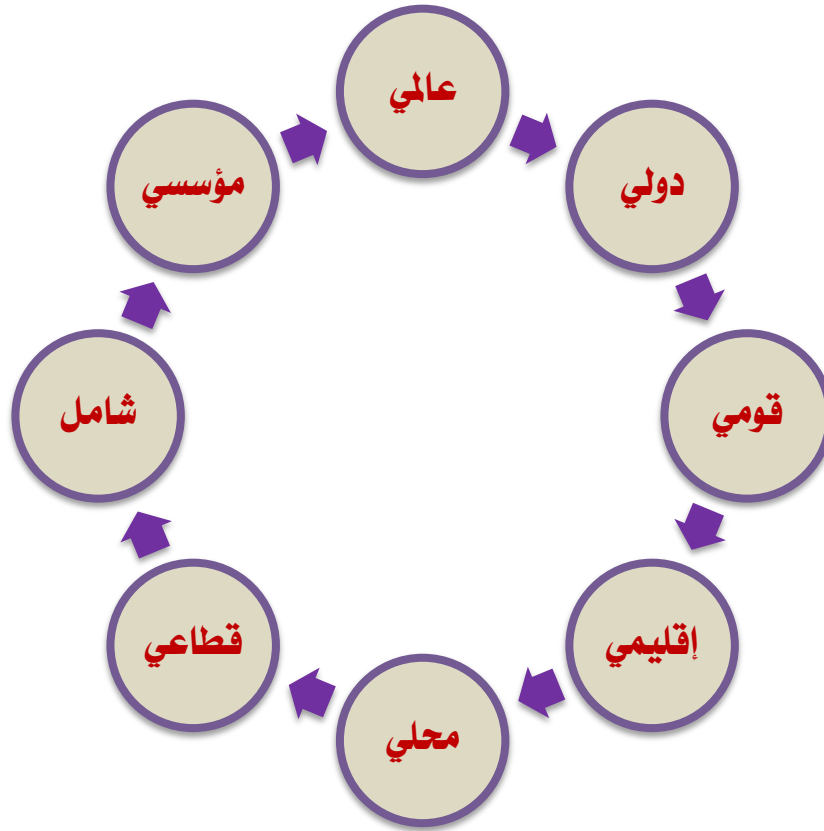
ويرتكز التخطيط الاستراتيجي على افتراضين رئيسين هما:-

١. معدل التغير في البيانات الخاصة بالبيئة المحيطة يكون أكثر بطئا من معدل سرعة معالجة البيانات واتخاذ القرارات داخليا، أي أن نسبة نجاح التخطيط الاستراتيجي تكون ضئيلة في المؤسسات البيروقراطية التي تتميز ببطء في معالجة البيانات واتخاذ القرارات.
٢. التقلبات قصيرة الأمد في البيانات الخارجية التي تخفي وراءها عددا من الملامح المستقرة غير القابلة للتغير يمكن التوصل إليها من خلال عمليات التحليل المنطقي.

تاسعا: أنواع التخطيط:

ثمة عدة تصنيفات للتخطيط تنوعت باختلاف المداخل المعرفية، وبتنوع ظروف المجتمعات والاستراتيجيات التي اتبعتها من أجل تحقيق تنميتها ومعالجة أوضاعها، وللتخطيط أنواع متعددة بتعدد أسس التصنيف، وذلك على النحو التالي :-^{٢٠}

١-التخطيط تبعا لمستويات النشاط العامة:



^{٢٠} محمد صبري حافظ ، السيد السيد البحيري (٢٠٠٦) ، تخطيط المؤسسات التعليمية ، القاهرة ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، ص ص

٢. التخطيط تبعاً للمدى الزمني

- أ. **التخطيط طويل المدى** : تتراوح المدة الزمنية في هذا النوع ما بين ١٥-٢٥ سنة ، ومن أمثلتها خطط التنمية في دول العالم.
- ب. **التخطيط متوسط المدى** : تتراوح المدة الزمنية في هذا النوع ما بين ١٠-١٥ سنة ومن أمثلتها الخطط الفرعية لخطط التنمية الشاملة.
- ج. **التخطيط قصير المدى** : تتراوح المدة الزمنية في هذا النوع ما بين ٥-١٠ سنوات ومن أمثلتها خطط مديري المدارس والإدارات وذلك لتطوير الأداء وتحسينه .

٣. التخطيط تبعاً للمستوى التنظيمي:

التخطيط السياسي

يركز هذا النوع من التخطيط على وضع الأطر والسياسات العريضة للدولة والتي يتم من خلالها اشتقاق الأهداف لكل مستوى من المستويات الإدارية للدولة ، فمثلاً إذا كانت الدولة تتجه في سياستها التعليمية نحو التوسع في التعليم الخاص في مراحل التعليم المختلفة ، فإن هذا سوف ينعكس في التخطيط المستقبلي لوزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي من خلال وضع الخطط الكفيلة بالتوسع في التعليم الخاص .

التخطيط الاستراتيجي

يهتم هذا النوع من التخطيط بتحقيق رؤية الإدارة العليا ، وذلك عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتحديد البدائل واختيار الأفضل ومن ثم تقويمها.

التخطيط التكتيكي

يعتمد على الوسائل التي يتم من خلالها تنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى للتنظيم وتكون محددة بفترة زمنية قصيرة.

التخطيط للطوارئ

يهتم بأخذ الحيطة والحذر من الطوارئ المحتمل حدوثها في المؤسسة ومن ذلك خطة الطوارئ أو الحرائق .

التخطيط الشمولي

- يهتم بجميع قطاعات الدولة ، سواءً العسكرية أو الصحية أو التعليمية أو السياسية، وانتشر بعد الحرب العالمية الثانية في كثير من دول العالم الغربي.

التخطيط الجزئي

- يهتم بجزء معين أو قطاع معين من قطاعات الدولة ، فمثلاً خطة مدير المدرسة يمكن اعتبارها من هذا النوع ، فهي خطة جزئية على مستوى قطاع التعليم .

٥-التخطيط وفقاً للهدف:

✓ **التخطيط من أجل التطوير** : ويهتم هذا النوع من التخطيط على تحقيق التطوير للمؤسسة سواءً للعاملين أو الأداء أو تحقيق الأرباح.

✓ **التخطيط لحل مشكلة** : يهتم هذا النوع من التخطيط بإيجاد حل لمشكلة تواجه الإدارة ، فمثلاً مشكلة غياب المعلمين في المدرسة تعتبر من المشاكل التي تحتاج إلى حل .

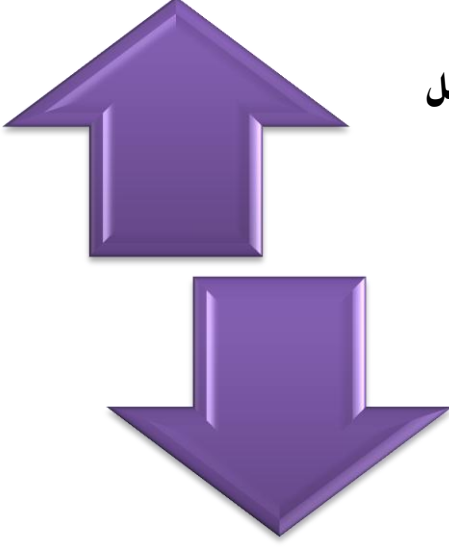
✓ **التخطيط الهيكلي أو البنائي** : يهتم هذا النوع من التخطيط بمجموعة من الإجراءات التي تتخذ بهدف إيجاد تغييرات جذرية في البنية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمع ما حيث يشمل هذا التغيير الأساسي أجهزة الدولة وأنظمتها.

✓ **التخطيط الوظيفي** : يهتم هذا النوع من التخطيط بتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات سواءً في القطاع العام أو الخاص من خلال التطوير والإصلاح دون إحداث تغييرات جذرية في النظام القائم.

✓ **التخطيط من أجل أداء أفضل** : ويهتم هذا النوع من التخطيط بتحسين الأداء وجودة الإنتاج.

التخطيط بالبيانات

يهتم بتوفير إحصاءات وبيانات دقيقة قبل
الشروع في عملية التخطيط



التخطيط بدون بيانات

يهتم بوضع خطة عامة مع عدم توفر البيانات
والإحصائيات لصعوبة توافرها

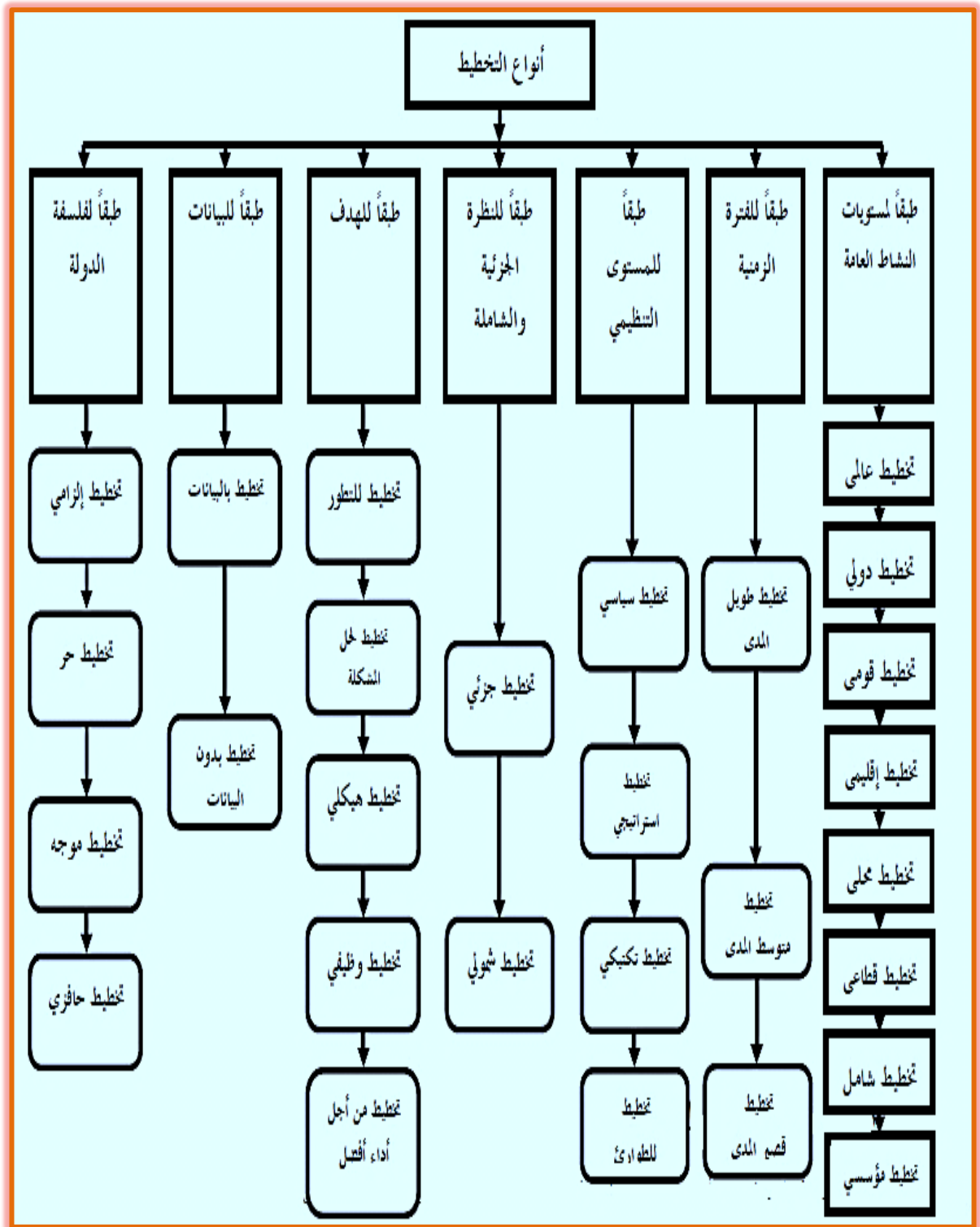
✚ **التخطيط الإلزامي** : يهتم بتحقيق أهداف الدولة العامة وطموحاتها، فعلى جميع قطاعات الدولة أن تسير وفق هذا التوجه وأن لا تخالفه.

✚ **التخطيط الحر** : يهتم بعمل دراسات تنبؤية لتوجهات الاقتصاد والتنمية في المستقبل ، ومن ثم يترك المجال لحرية الاختيار تحقيقاً للتنمية، ولبدأ المنافسة وروح المغامرة.

✚ **التخطيط الموجه** : يهتم بتحديد الدولة للخطوط الرئيسية والأهداف القومية التي تسعى إلى بلوغها تاركة مساحة كبيرة من الحرية للأقاليم والمؤسسات ورجال الأعمال ليأخذوا زمام المبادرة نحو تحقيق تلك الأهداف

✚ **التخطيط الحافزي** : ويهتم بتقديم الدولة بعض الامتيازات للمؤسسات التي ترغب في المشاركة في التنمية الشاملة للبلاد ، ومن هذه الامتيازات الإعفاء الجمركي وتسهيل إجراءات التراخيص ، وذلك تحقيقاً لخطط التنمية .

والشكل التالي يلخص جميع أنواع التخطيط السابقة:



ولكن ترى ما أهم أساليب التخطيط الاستراتيجي؟

يوجد طرق متعددة لبدء دورة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ، وإن استخدام طريقة معينة لا يعني الاستغناء عن الطرق الأخرى، كما أن اختيار طريقة من هذه الطرق مرتبط برؤية الإدارة العليا وفلسفتها في العمل من جانب، وكذلك الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة من جانب آخر، وبهذا يمكن للمؤسسة أن تغيّر الطريقة المستخدمة إذا ما وجدت ضرورة لذلك ، ومن أهم هذه الطرق ما يلي :-

٢- طريقة التخطيط من أسفل إلى أعلى	١- طريقة التخطيط من أعلى إلى أسفل
<p>بموجب هذه الطريقة تبدأ دورة التخطيط من الإدارة الدنيا حيث تضع أهدافها التفصيلية في ضوء ظروف العمل الواقعية، ثم ترسل هذه الأهداف التفصيلية إلى الإدارة الوسطى التي من المفترض أن تستدخلها في إطار خططها التشغيلية بعد حوار ومناقشة مستفيضة من قبل كل الأطراف المعنية، وقد يتم إعادة الأمر إلى الإدارة الدنيا لتعديل أهدافها التفصيلية وخططها التكتيكية، ثم ترسل الأهداف إلى الإدارة الوسطى للإقرار، ثم تتجه صعوداً باتجاه الإدارة العليا التي تدرس هذه الخطط التشغيلية لغرض الإقرار أو التعديل أو التغيير إذا تطلب الأمر ذلك ، وهكذا يتكرر النقاش بين هذه المستويات الثلاثة للإدارة قبل الاتفاق على الصيغة النهائية للخطة بمستوياتها الثلاثة .</p> <p>ويقيد هذا المدخل من حرية الإدارة العليا من التدخل حيث تجذب نفسها في كثير من الأحيان ملزمة بما تم تطويره من أهداف في المستويات الإدارية الأدنى للمؤسسة</p>	<p>تبدأ دورة التخطيط الاستراتيجي من الإدارة العليا التي تضع التوجهات العامة والأهداف الاستراتيجية بعد سلسلة من الحوار والنقاش لغرض إنضاجها والإنفاق عليها، ثم يُطلب من الإدارة الوسطى اشتقاق أهدافها التشغيلية، وصياغة خطط التنفيذ في ضوء التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، ويتم هنا أيضاً حوار ونقاش لغرض اشتقاق هذه الأهداف والاتفاق عليها، ثم ترسل هذه الأهداف للإدارة العليا لإقرارها . وفي ضوء هذا الإقرار الذي قد يسبقه نقاش وحوار وتعديل ، ترسل الأهداف بعد الإقرار إلى الإدارة الوسطى، وهذا أيضاً يطلب من الإدارة الدنيا أن تضع أهدافاً تفصيلية في ضوء أهداف وتوجهات المستويات الإدارية العليا، ثم يعاد الأمر صعوداً لغرض الإقرار من قبل المستويات العليا في الهيكل التنظيمي .</p> <p>ويعطي هذا المدخل حرية أكبر للإدارة العليا للتدخل في العملية التخطيطية وتوجهاتها.</p>

^{٢١} راجع في ذلك:-

- Wendy R. Kilfoil (2003) ,Strategic Planning in Distance Education , Washington, DC, Distance Education and Training Council, pp.4-5.

▪ محمد رشاد الحماوى (١٩٩٣)، التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ٦٠ .

٤. العمل كفريق	٢. التخطيط المختلط (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى)
<p>يقوم المدير العام في المؤسسات الصغيرة بالعمل مع المديرين التنفيذيين ، كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الاستراتيجية، ويؤتي هذا الأسلوب ثماره إذا كان هناك اتفاق بين المدير العام والمديرين التنفيذيين ، ومن خلال الطرح السابق فإنه يتضح أن ثقافة المؤسسة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي، فالمؤسسات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن المؤسسات ذات المركزية الأقل أو اللامركزية في إتخاذ قراراتها.</p>	<p>بموجب هذه الطريقة يتم المزاوجة بين المدخلين السابقين، حيث تنطلق دورة التخطيط حسب الحالات من أي اتجاه من مستويات الإدارة لغرض تلافي القصور باستخدام أي واحد من المدخلين السابقين والاستفادة من إيجابيات كلتا الطريقتين ، فقد تبدأ عملية تحديد الأهداف وصياغة الخطط بموجب هذه الطريقة في المستويات الإدارية الثلاثة ثم يتبع ذلك عملية نقاش وحوار وتعديل إلى أن تصل المؤسسة إلى الصيغة النهائية للخطة .</p>

حادي عشر: نماذج التخطيط الاستراتيجي:

يرى الكثير من الباحثين عدم الإتفاق حول نموذج أمثل للتخطيط الاستراتيجي يمكن تعميمه على جميع المؤسسات مع تباين نشاطها وامكانياتها وقيادتها وظروفها ومناخها التنظيمي فهذه العوامل وغيرها تعد عوامل حاكمة لنموذج التخطيط الذي يناسب كل منها وفي ما يلي أهم هذه النماذج :-

نموذج Hrebiniak عن التخطيط والإدارة الاستراتيجية :-

يتناول النموذج (عملية صياغة الاستراتيجية) ويشتمل على المكونات التالية وفقاً للتسلسل والتتابع الآتي :-

- ✓ تحليل الموقف والهيكلي الحالي .
- ✓ التحليل البيئي .
- ✓ تحليل القدرات والموارد المتاحة .
- ✓ الخيارات الاستراتيجية (البدائل) .
- ✓ تحديد قيم وتصورات الإدارة .

^{٢٢} عبد الشافي محمد أبو العينين (١٩٩٤)، نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية، مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ص ص

✓ تحليل التكلفة والعائد .

✓ التقدير (التقييم الاستراتيجي) .

✓ الاستراتيجية المختارة .

ويوضح هذا النموذج وجود تفاعل بين تحليل الموقف الحالي، والموارد البشرية، والمادية المتاحة، والتحليل البيئي كما يوضح هذا النموذج وجود أثر القيم وتصورات الإدارة على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة .

نموذج Thomas .:

يشتمل هذا النموذج على المكونات التالية:

١. صياغة وتأليف الرسالة والفرص وتشمل :-

✓ أ- الإعتبارات البيئية .

✓ ب- مستويات الاستراتيجية .

✓ ج- ثقافة المؤسسة .

✓ د- تحديد رسالة المؤسسة .

٢. إتخاذ القرارات الاستراتيجية .

٣. تحليل البيئة الخارجية .

٤. تحليل المؤسسة .

٥. الإختيار الاستراتيجي .

٦. تطبيق الاستراتيجية .

٧. الرقابة الاستراتيجية .

نموذج DAFT .:

يشتمل هذا النموذج على المكونات الآتية :-

أ. تقويم الموقف الحالي لكل من الرسالة الحالية والأهداف الحالية والاستراتيجية .

ب. فحص وتحليل البيئة الخارجية .

ج. فحص وتحليل البيئة الداخلية .

د. تحديد العوامل الاستراتيجية الخارجية : الفرص والتهديدات .

هـ. تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية : جوانب القوة والضعف .

و. تحديد الرسالة الجديدة والأغراض والأهداف الجديدة .

ز. صياغة الاستراتيجيات (استراتيجيات المؤسسة ، استراتيجيات الأعمال ، استراتيجيات الوظيفة) .

ح. تطبيق الاستراتيجيات والإجراءات والعوامل ذات العلاقة :-

- القيادة المطلوبة من حيث : الاتصالات والدافعية والثقافة والقيم .
- الهيكل المطلوب والمناسب ، الهيكل التنظيمي ، تقسيم العمل ، المركزية واللامركزية .
- الموارد البشرية المطلوبة والمناسبة ، الاستقطاب والنقل والترقية وانهاء الخدمة .
- المعلومات ونظم الرقابة المطلوبة والمناسبة ، موازنات التخصص ، قواعد وإجراءات العمل ، نظم المعلومات .
- التكنولوجيا المطلوبة والمناسبة ، إنسيابية العمل ، التنظيم الداخلي ، الماكينات والمعدات ، أساليب الإنتاج ، تصميم العمل .

من الملاحظ أن نموذجي DAFT وThomas قد أشارا إلى التفاعلات بين العناصر والمهمة لإدارة الاستراتيجية والتهديدات ونقاط القوة والضعف .

نموذج Greenly

يشتمل هذا النموذج على المكونات الآتية :-

أ. تحليل البيئة وتتكون من ثلاثة مكونات فرعية :-

- مراجعة وفحص الاستراتيجية .
 - تحديد المنافسين والموقف التنافسي .
 - تحديد هيكل السوق .
 - تخطيط التوجه الرئيسي .
- ب. تخطيط التوجه الرئيسي ويتكون من ثلاثة مكونات فرعية كعوامل مؤثرة على الرسالة والأهداف .
- الرسالة التنظيمية .
 - الأهداف التنظيمية .
 - القيم والتوقعات .

ج. تخطيط الاستراتيجية ، ويتكون من ثلاثة مكونات فرعية :-

- البدائل الاستراتيجية .
- اختيار الاستراتيجية .
- التأثيرات الهيكلية كالعوامل المؤثرة على تحديد البدائل واختيار الاستراتيجية .
- تطبيق الاستراتيجية ، ويتكون من ثلاثة مكونات فرعية :-
 - استراتيجيات التشغيل .
 - الرقابة والفاعلية .
 - إدارة العنصر البشري كعنصر مؤثر على استراتيجيات التشغيل والرقابة على الاستراتيجية .

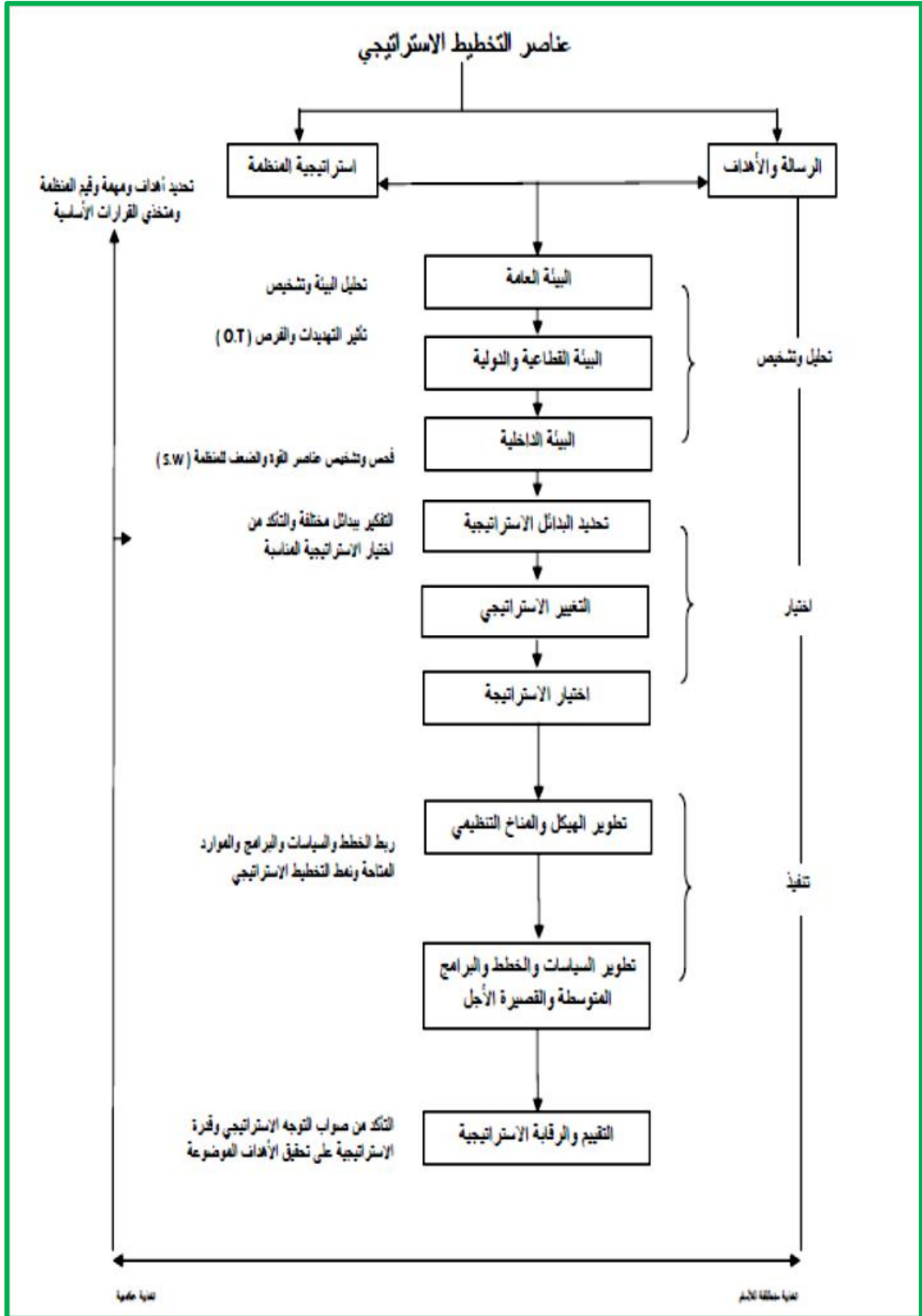
نموذج Ansoff :-

يشتمل هذا النموذج على المكونات الآتية :-

- أ. وضع الأهداف لمجالات أعمال المؤسسة وأنشطتها.
- ب. الوقوف على المشاكل والفرص في كل من البيئة الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية .
- ج. تشخيص المشاكل والفرص وتأثيرها على المؤسسة .
- د. اقتراح وتوفير الاستراتيجيات (الأساليب) الممكنة للتعامل مع المشاكل والفرص .
- هـ. تحليل النتائج المحتملة لبرامج العمل المقترحة .
- و. اختيار البديل المناسب .
- ز. وضع برامج التنفيذ والموازنات التقديرية للبديل المختار .
- ح. قيادة عمليات التطبيق من خلال الاتصالات والدافعية .
- ط. قياس الأداء في ضوء الأهداف .
- ي. ملاحظة الاتجاهات ذات الدلالة واحتمالات عدم التواصل في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
- ك. إعادة الدور لكافة الخطوات أو بعضها .

نموذج وليام جلوك للتخطيط الاستراتيجي William F. Glueck :-

حدد جلويك Glueck خمسة مكونات أساسية للتخطيط الاستراتيجي يوضحها الشكل التالي :-



١. المهمة والأهداف واستراتيجية المؤسسة:

حيث لابد من تحديد رسالة وأهداف المؤسسة، وكذلك القيم، أي الثقافة التنظيمية ككل، وبشكل خاص لتخذي القرارات الاستراتيجية.

٢. مرحلة التحليل والتشخيص:

وتشتمل على القيام بعملية التحليل الشمولي للبيئة العامة والتنافسية، ودراسة تأثير كلا من الفرص والتهديدات وكذلك تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، لغرض فحص وتشخيص عوامل القوة والضعف.

٣. مرحلة الاختيار:

وهي العملية التي تشتمل على التفكير بالبدائل المختلفة، والسعي لتنمية العديد منها، وذلك لغرض اختيار الاستراتيجية المناسبة، ولذلك تتحدد هذه المرحلة، في تحديد البدائل الشاملة للاستراتيجية، والتغيرات الاستراتيجية، ومن ثم عملية اختيار الاستراتيجية.

٤. مرحلة التنفيذ:

وفيها يتم ربط الخطط والسياسات والمصادر، والتركيب التنظيمي، وتشمل هذه المرحلة على كل من الموارد، والتركيب التنظيمي، والسياسات، والخطط، ونمط الإدارة، والرقابة، وعملية التقييم، للتأكيد من تلبية الاستراتيجية

٥. مرحلة التغذية بالمعلومات:

لغرض إدامة عملية التطوير والتحسين للاستراتيجية، والأهداف، والأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

يلاحظ على هذا النموذج تتابع العمليات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي بشكل انسيابي حيث تبدأ بصياغة الرسالة وتحديد الأهداف ثم إجراء مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ثم تحديد الاستراتيجي المناسبة ثم مرحلة التنفيذ إلى أن تتم عملية التقييم والرقابة لتطوير أداء المؤسسة.

ولكن ما هي أهم متطلبات التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي؟

ثاني عشر: متطلبات التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي:

يتطلب التطبيق الفعال لنظام للتخطيط الاستراتيجي توافر المقومات الرئيسية التالية:..^{٢٣}



^{٢٣} مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ٢١-٢٧.

بتوفير المعلومات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي	أتهيئة المؤسسة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي
وذلك من خلال:	وذلك من خلال:
- العناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية.	- تعميق اقتناع أعضاء المؤسسة بأهمية وضرورة إعداد الخطة الاستراتيجية.
- معلومات عن هذه العناصر (الداخلية والخارجية) لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	- التأكد من انتماء أعضاء المؤسسة لها، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المؤسسة وما يحصلون عليه من مزايا مادية ومعنوية.
- المعلومات المتوفرة والتي يمكن الاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية.	- التعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي .
- المعلومات غير المتوفرة والتي يجب توفيرها لإعداد الخطة الاستراتيجية.	- التعرف على حقيقة الموقف الحالي للمؤسسة، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد.
- مصادر الحصول على المعلومات سواء المتوفرة أو غير المتوفرة.	- توصيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المؤسسة، وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها.
- وسائل الحصول على المعلومات لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية.	- التعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المؤسسة، ومدى ملاءمتها لإعداد الخطة الاستراتيجية.
- الإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على هذه المعلومات.	- إعداد التوجيهات والتعليقات والقرارات اللازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها.
- الأطراف المعنية المسؤولة عن توفير هذه المعلومات.	- التأكد من استعداد أعضاء المؤسسة لبدء تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
- أساليب وأدوات تحليل وتفسير هذه المعلومات وتجهيزها للاستفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية.	- وضع آلية تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين بين الوحدات التنظيمية، وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار.
- كيفية الاستفادة من هذه المعلومات ومن نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.	- وضع برنامج متكامل يوضح آلية عمل فريق التخطيط.

د - إعطاء أولوية مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا	ج - استمرارية التفكير الاستراتيجي
<p>وذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، مقارنة بالوقت الذي تضيعه في الإجراءات التنفيذية ومناقشة الأمور الشكلية. - درجة استعداد الإدارة العليا لتحمل أعباء تكلفة ومخاطر عملية التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على مواجهة المواقف الحرجة والتعامل الفعال معها. - مدى حرص الإدارة العليا على تلقي مقترحات أعضاء المؤسسة، والتعامل والاستجابة والاستماع لآرائهم وتصوراتهم ومناقشتها والتفاعل معهم. - حرص الإدارة العليا على حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الاستراتيجية. - إدراك أعضاء المؤسسة لجدية الإدارة العليا في التطبيق الصحيح المتكامل للخطة الاستراتيجية، والاستجابة الموضوعية السريعة للتغيرات التي تتطلب تطوير عناصر الخطة الاستراتيجية وتحديثها. - إدراك أعضاء المؤسسة لمدى حرص الإدارة العليا على تحقيق التوازن الصادق بين أهداف المؤسسة ورسالتها من جهة وما تتضمنه من مزايا لهم من جهة أخرى. - مدى وضوح حرص الإدارة العليا على دفع أعضاء المؤسسة لاتباع الأسلوب المنهجي والتفكير الاستراتيجي. - التأكد من استمراريته تطبيقه في كل مراحل عملية إعداد الخطة الاستراتيجية. 	<p>وذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها. - إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المؤسسة على متابعة التغيرات في بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المؤسسة ورسالتها. - تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتمادا على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الجوانب التنفيذية والشكلية.

والآن يبقى لنا أن نتعرف سويا على أهم مشكلات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي.

ثالث عشر: مشكلات التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته:

مع زيادة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في المؤسسات المختلفة بدأت بعض المشكلات في الظهور ، ولعل أهم هذه المشكلات ما يلي :-

حيث تبرز في المراحل التمهيديّة للتخطيط مشكلة عدم تمكن المخططين من التحديد الدقيق للأهداف المستهدفة.

مشكلات تتعلق بالأهداف:

حيث تعد عملية اقتناع أفراد المؤسسة بأهمية عملية التخطيط ركيزة أساسية لدعم الخطة، كما قد تعترض عملية تنفيذ الخطة داخل المؤسسة حالة من التردد أو الارتباك.

مشكلات المشاركة:

كالمشكلات وثيقة الصلة بكيفية استخدام البيانات مثل قصور الفهم الكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم النجاح في مواصلة الإعلام عن التقدم أو التطور الذي تحدثه مجموعة التخطيط، وعدم التمكن من تقديم وصف كامل ودقيق للمنفذين للخطة .

مشكلات البيانات:

تكمن في أن قدرة المؤسسة على التخطيط تتوقف بدرجة كبيرة على الاعتماد المتبادل بين التنظيمات الفرعية المكونة لها .

مشكلات الاعتماد المتبادل:

من حيث قصور توافر المصادر أو الموارد المخصصة لجهود التخطيط ، وكذلك قصور القدرة على قياس نفقات التنفيذ مما يدفع المؤسسة إلى البحث عن بدائل أخرى كي تنفذ أهدافها .

مشكلات تتعلق بالمصادر:

هذا وتتقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي :-

التغير والتبدل السريع في البيئة : بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيد المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى

استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة ، حيث أن التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة

واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

✚ **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية :** بالرغم من أن الإدارة قد يتوافر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته، ولكنها لا تملك مقومات وقدرات تؤهلها على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية.

✚ **مقاومة المؤسسة لعناصر التغيير:** إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المؤسسة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض، وقد تعمل العناصر التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

✚ **الموارد المالية للمؤسسة:** من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها، وحسن صياغتها فإنها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط، أن يفكر بها منذ البداية حيث أن عدم توافر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يحكم عليها بالتوقف والاختناق .

✚ **عدم وضوح المسؤوليات** داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي .

✚ **انشغال المستويات الإدارية العليا** بالمشكلات الروتينية اليومية وعدم اكتراثها بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمؤسسة وتعمل على تطورها .

✚ **المعلومات والبيانات الإحصائية:** تركز الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة، لا بد من توافر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية وفق المتطلبات العلمية المتبعة.

✚ **ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات :** حيث يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ فهو أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على المؤسسة وتطويرها .

هذا ويمكن القول بأنه من الممكن تصور التخطيط الاستراتيجي على أنه آلية ولكنه ليس بديلاً عن ممارسة قيادة المؤسسة الحكم السليم على الأشياء . وفي النهاية فإن على قادة المؤسسات طرح تساؤلات والإجابة عليها عن القضايا الأكثر أهمية والتي يجب التعامل معها، وكيفية التعامل لها، بمعنى أن آليات التخطيط الاستراتيجي لاتخاذ القرارات لا تدير المؤسسة فحسب، بل يمتد الأمر إلى دعم مهارات الاستنباط والحكم السليم لمن يديرون المؤسسة .